Para início dos workshops precisamos de um glossário desses termos:

**Mecanismo de coordenação:**

Supervisão direta

Ajuste mútuo:

Padronização dos processos de trabalho

Padronização dos outputs

Padronização das habilidades

**As 5 partes da organização:**

O núcleo operacional:

A cúpula estratégica:

A linha intermediária:

A tecnoestrutura:

A assessoria de apoio:

**Design das posições:**

Especialização da tarefa:

*Especialização horizontal do trabalho*

*Especialização vertical do trabalho*

*Ampliação do trabalho*

*Especialização do trabalho por parte da organização*

Formalização do comportamento

*Estrutura burocrática*

*Estrutura orgânica*

Treinamento

Doutrinação

**Design da superestrutura:**

Agrupamento em unidades

*Bases para o agrupamento*

*Critérios para o agrupamento*

*Agrupamento por função*

*Agrupamento por mercado*

Tamanho da unidade

*Relação do tamanho da unidade com os mecanismos de coordenação*

*Amplitude de controle:*

**Design dos vínculos laterais:**

Sistemas de planejamento e controle

*Controle de desempenho*

*Planejamento das ações*

*Hierarquia dos sistemas de planejamento das ações e controle de desempenho*

Instrumentos de Interligação (vínculo)

*Cargos de Interligação*

*Forças tarefas e comitês permanentes*

*Gerentes integradores*

*Estruturas Matriciais*

**Design do sistema de tomada de decisão:**

**Centralização:**

**Descentralização:**

*(des)centralização vertical*

*(des)centralização horizontal*

*Descentralização nas cinco configurações*

*(des)centralização seletiva:*

*(des)centralização paralela:*

Glossário a partir do Livro:

**Mecanismo de coordenação:** Maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam seu trabalho. Elementos mais básicos da estrutura, cola que mantem as organizações unidas.

* Supervisão direta: Uma pessoa é responsável pelo trabalho de outras dando instruções e monitoramento
* Ajuste mútuo: Coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal.
* Padronização dos processos de trabalho: O conteúdo do trabalho é especificado e programado. Passo a passo de como o trabalho deve ser feito.
* Padronização dos outputs: Os resultados do trabalho como as dimensões ou desempenho do produto ou serviço são especificados.
* Padronização das habilidades: Existe um treinamento ou doutrinação dos trabalhadores, o treinamento padroniza o conhecimento e a habilidade.

**As 5 partes da organização:** Arquétipo criado por Mintzberg para teorizar sobre as principais partes da organização e como elas se relacionam.

* **O núcleo operacional:** Os operadores que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e prestação dos serviços
* **A cúpula estratégica:** Assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela.
* **A linha intermediária:** Conexão entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional de gerentes intermediários com autoridade formal.
* **A tecnoestrutura:** efetivam a padronização de todos os colaboradores.
* **A assessoria de apoio:** Unidades especializadas criadas para dar apoio fora do fluxo do trabalho operacional.

**Design das posições:** Desenho das tarefas e posições ocupadas por cada colaborador.

Especialização da tarefa: Quanto um trabalho é mais específico em número de tarefas e controle sobre a tarefa definida. Pode ser diferenciada pela sua extensão (quantas diferentes tarefas) ou pela sua profundidade ( quanto ele controla cada aspecto do trabalho)

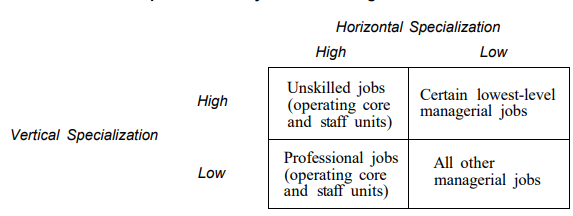
Especialização horizontal do trabalho: Número de tarefas executadas por determinada posição. Um trabalho mais especializado horizontalmente o colaborador foca em uma única tarefa repetida, no oposto, o colaborador trabalha em múltiplas tarefas.

Especialização vertical do trabalho: Grau de separação entre o desempenho do trabalho e sua administração. Em um trabalho especializado verticalmente o trabalhador executa as tarefas sem se preocupar com os aspectos de administração da tarefa (como e porque?). No oposto ele controla cada aspecto do trabalho.

Ampliação horizontal do trabalho: O trabalhador engaja-se em ampla variedade de tarefas associadas à fabricação de produtos e à prestação de serviços

Ampliação vertical do trabalho: O trabalhador obtém mais controle sobre as tarefas executadas.

Especialização do trabalho por parte da organização:



Formalização do comportamento: O modo pelo qual a organização prescreve a separação de seus membros, essencialmente a padronização de seus processos de trabalho. Pode ser formalizado pela posição, pelo fluxo de trabalho ou por regras. Quanto mais estável e repetitivo o trabalho, mais programado ele será e mais burocrática será a parte da organização que o contém.

Estrutura burocrática: O comportamento das pessoas é previsível e padronizado seja pelos processos outputs, habilidades ou centralização.

Estrutura orgânica: Ausência de padronização na organização.

Treinamento: Processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho.

Doutrinação: Processo pelo qual as normas e culturas organizacionais são adquiridas. Socialização dos membros em benefício da organização.

**Design da superestrutura:** Responde como as posições devem ser agrupadas em unidades? E qual a extensão de cada unidade?

Agrupamento em unidades: Forma de coordenar o trabalho de uma organização. Estabelece um sistema de supervisão comum entre posições e unidades (constrói a supervisão direta). Forma de coordenar o uso de recursos. Forma de criar medidas de desempenho comuns. Encoraja o ajuste mútuo.

Bases para o agrupamento: O agrupamento pode ser feito por conhecimento e habilidade, por processo de trabalho e função, por tempo, por output, por cliente ou por local.

Critérios para o agrupamento: Interdependência dos fluxos de trabalho, quanto um fluxo é dependente do outro; Interdependência de processos (fluxos de trabalho diferentes mas processos interdependentes); Interdependência de escala (Necessidade de escala para eficiência). Interdependência social (personalidade e necessidades sociais)

Agrupamento por função: Agrupamento de posições feitas com base nas funções executadas. Comumente realizados em estruturas mais burocráticas e trabalhos mais operacionais.

Agrupamento por mercado: Agrupamento das posições pelo mercado atendido.Há menos especialização no processo, menos mecanizada.

Tamanho (dimensão) da unidade: Responde a quantas posições devem estar contidas em cada unidade ou grupo de trabalho de cada uma das ordens. Qual deve ser a amplitude de controle do gerente e o formato da super estrutura?

Amplitude de controle: O número de subordinados para cada chefe

Em relação aos mecanismos de coordenação: O tamanho das unidades afeta as necessidades dos diversos mecanismos de coordenação.

O tamanho da unidade aumenta por: (1) padronização, (2) similaridade das tarefas desempenhadas, (3) necessidade dos funcionários por autonomia e auto-realização, (4) Necessidade de redução da distorção do fluxo de informação hierarquia acima.

O tamanho da unidade diminui por: (1) necessidade de supervisão direta acirrada, (2) necessidade de ajustamento mutuo entre tarefas interdependentes complexas, (3) extensão em que o gerente de uma unidade possui tarefas não de supervisão a desempenhar e (4) necessidade de acesso frequente dos membros da unidade ao gerente para consulta ou orientação, talvez por motivos de segurança.

**Design dos vínculos laterais:**

Sistemas de planejamento e controle: Os planos e os controles andam juntos e regulam os outputs e o comportamento. Eles padronizam quantidade, qualidade, tempo e custo

Controle de desempenho: Regula o resultado global de determinada unidade. São mais efetivos quando as unidades são agrupadas na base do mercado e tem natureza coletiva. Mensura e motiva.

Planejamento das ações: Meio pelo qual as decisões e as ações não rotineiras de toda uma organização tipicamente estruturada em base funcional, podem ser desenhadas como um sistema integrado.

Hierarquia dos sistemas de planejamento das ações e controle de desempenho: Forma como os sistemas de planejamento e controle se conectam. No entanto, o sistema de planejamento é top-down, enquanto os sistemas de controle podem ser de baixo para cima também.

Instrumentos de Interligação (vínculo): Instrumentos que encorajam contatos de interligação entre indivíduos e podem ser incorporados na estrutura formal

Cargos de Interligação: Cargo que coordena o trabalho entre duas unidades. Conduz a comunicação passando por cima dos canais verticais.

Forças tarefas e comitês permanentes: Comitês temporários ou permanentes para realizar uma tarefa específica, normalmente interunidades.

Gerentes integradores: Um cargo de interligação com autoridade formal. Inclui aspectos do processo de decisão cruzando os departamentos afetados.

Estruturas Matriciais: Estrutura que evita uma base de agrupamento, sacrifica a unidade de comando. Pode ser permanente ou mutável.

**Design do sistema de tomada de decisão:** Desenho dos fluxos e da autoridade formal na tomada de decisão.

**Centralização:** Quando todo o poder de tomada de decisão situa-se em um único ponto da organização. Quando o poder está disperso na mão de muitas pessoas tem-se uma estrutura descentralizada. A centralização é o meio mais seguro de coordenar a tomada de decisão. Mas isso traz riscos para a eficiência e sobrevivência da organização. A descentralização permite respostas rápidas e é um fator motivador.

**Descentralização:** Um processo de decisão é mais descentralizado quando o tomador de decisão controla apenas a fase de escolha. Ele perde poder para quem colega a informação, para seus conselheiros, para quem autoriza nível acima e para quem executa nível abaixo.

(des)centralização vertical: Dispersão do poder formal cadeia abaixo da autoridade de linha.

(des)centralização horizontal: Extensão em que os não gerentes controlam os processos de decisão.

(des)centralização seletiva: O poder sobre os vários tipos de decisões está em locais diferentes da organização

(des)centralização paralela: dispersão do poder para muitos tipos de decisões no mesmo local.

**Glossário Construído pela turma**